

A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: IMPACTOS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS PARA A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

THE EVOLUTION OF BUSINESS MODELS IN THE DIGITAL TRANSFORMATION ERA: IMPACTS, CHALLENGES, AND STRATEGIC OPPORTUNITIES FOR ORGANIZATIONAL INNOVATION

LA EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS EN LA ERA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: IMPACTOS, DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS PARA LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

Paulo Robson Ramos de Oliveira¹

DOI: 10.54899/dcs.v22i84.3761

Recibido: 10/11/2025 | Aceptado: 11/11/2025 | Publicación en línea: 25/11/2025.

RESUMO

A transformação digital (TD) tem alterado expressivamente os modelos de negócios tradicionais, introduzindo novos desafios e oportunidades para a inovação organizacional. Este artigo apresenta uma revisão bibliográfica qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva cujo objetivo geral é analisar a evolução dos modelos de negócios na era digital. Os objetivos específicos incluem caracterizar essa evolução, investigar os impactos da TD nos modelos organizacionais, identificar os desafios enfrentados pelas empresas e explorar as oportunidades estratégicas decorrentes da digitalização. A metodologia fundamenta-se em revisão sistemática da literatura em bases acadêmicas, utilizando análise de conteúdo para interpretação dos dados. Os resultados apontam que a TD exige a ressignificação contínua das estruturas organizacionais e que a integração de plataformas digitais, análise de dados e parcerias inovadoras são fundamentais para o sucesso competitivo. Apesar das inúmeras barreiras, como resistência à mudança, lacunas tecnológicas e culturais, a TD oferece caminhos valiosos para organizações mais ágeis, centradas no cliente e orientadas por dados. Recomenda-se que pesquisas futuras se aprofundem em estudos empíricos setoriais, especialmente em mercados emergentes.

Palavras-chave: Modelos de Negócios. Transformação Digital. Inovação Organizacional. Desafios. Estratégicas Digitais.

ABSTRACT

Digital transformation (DT) has significantly changed traditional business models, introducing new challenges and opportunities for organizational innovation. This article presents a qualitative literature review, with an exploratory and descriptive approach whose general objective is to

¹ Mestrando em Administração, MUST University (MUST), Deerfield Beach, Flórida, Estados Unidos.
E-mail: paulorobson@gmail.com

analyze the evolution of business models in the digital era. The specific objectives include characterizing this evolution, investigating the impacts of DT on organizational models, identifying the challenges faced by companies and exploring the strategic opportunities arising from digitalization. The methodology is based on a systematic review of literature on academic bases, using content analysis to interpret the data. The results indicate that TD requires the continuous reframing of organizational structures and that the integration of digital platforms, data analysis and innovative partnerships are fundamental to competitive success. Despite numerous barriers, such as resistance to change, technological and cultural gaps, TD offers valuable paths to more agile, customer-centric and data-driven organizations. It is recommended that future research delve deeper into empirical sectoral studies, especially in emerging markets.

Keywords: Business Models. Digital Transformation. Organizational Innovation. Challenges. Digital Strategies.

RESUMEN

La transformación digital (TD) ha alterado de manera significativa los modelos de negocios tradicionales, introduciendo nuevos desafíos y oportunidades para la innovación organizacional. Este artículo presenta una revisión bibliográfica cualitativa, con un enfoque exploratorio y descriptivo cuyo objetivo general es analizar la evolución de los modelos de negocios en la era digital. Los objetivos específicos incluyen caracterizar esta evolución, investigar los impactos de la TD en los modelos organizacionales, identificar los desafíos enfrentados por las empresas y explorar las oportunidades estratégicas derivadas de la digitalización. La metodología se basa en una revisión sistemática de la literatura en bases académicas, utilizando análisis de contenido para la interpretación de los datos. Los resultados indican que la TD exige la resignificación continua de las estructuras organizacionales y que la integración de plataformas digitales, el análisis de datos y las asociaciones innovadoras son fundamentales para el éxito competitivo. A pesar de las numerosas barreras, como la resistencia al cambio, las brechas tecnológicas y culturales, la TD ofrece caminos valiosos para organizaciones más ágiles, centradas en el cliente y orientadas por datos. Se recomienda que investigaciones futuras profundicen en estudios empíricos sectoriales, especialmente en mercados emergentes.

Palabras clave: Modelos de Negocios. Transformación Digital. Innovación Organizacional. Desafíos. Estrategias Digitales.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: IMPACTOS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS PARA A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

A transformação digital (TD) tem provocado rupturas significativas nos modelos

tradicionais de negócios, impulsionada por tecnologias como computação em nuvem, inteligência artificial, internet das coisas (IoT) e análise de dados. Esse cenário demanda que as organizações revisitem suas estratégias, estruturas e processos, buscando novas formas de gerar e capturar valor. A TD pode ser compreendida como esse processo de mudança organizacional orientado por tecnologias digitais que promove inovações em produtos, serviços, processos e modelos de negócio (Vial, 2019).

De fato, como apontam Martins et al. (2023), a transformação digital (TD) insurgiu como um importante propulsor da inovação, capaz de impactar produtos, processos e modelos de negócios. Rosa (2024) ressalta que os modelos de negócios moldados pela TD vêm redefinindo o panorama empresarial, criando novos padrões de consumo e desafiando a competitividade de empresas tradicionais. Esse cenário obriga as empresas a repensar seus modelos de negócio e a adotar estratégias inovadoras.

Assim, a transformação digital não é apenas uma mudança tecnológica, mas uma oportunidade de inovação que pode reconfigurar o panorama competitivo. Diante desse panorama, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Como a transformação digital vem moldando os modelos de negócios e quais são seus impactos, desafios e oportunidades estratégicas para a inovação organizacional?

Para orientar a investigação, define-se como objetivo geral: Analisar a evolução dos modelos de negócios na era da transformação digital, identificando seus impactos nos processos organizacionais e as oportunidades estratégicas para promover a inovação organizacional.

Os objetivos específicos deste estudo consistem em: caracterizar a evolução dos modelos de negócios diante das tecnologias digitais; investigar os impactos da transformação digital nos componentes dos modelos de negócio com base em evidências da literatura; identificar os principais desafios enfrentados pelas organizações na implementação de modelos de negócios digitais e explorar as oportunidades estratégicas geradas pela digitalização que favorecem a inovação organizacional.

METODOLOGIA

Essa pesquisa realizada é de abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, fundamentada em levantamento bibliográfico. Conforme Gil (1999), pesquisas exploratórias utilizam-se frequentemente de revisão de literatura para prover entendimento amplo do problema.

Neste caso, baseou-se em alguns artigos científicos para mapear sobre modelos de negócios digitais e inovação organizacional.

Conduziu-se a um levantamento em bases acadêmicas (Google Scholar, SciELO, periódicos brasileiros e internacionais), usando palavras-chave como “transformação digital”, “modelos de negócios digitais”, “inovação organizacional”, “desafios empresariais”, combinando termos em português e inglês. Foram selecionados trabalhos publicados preferencialmente a partir de 2015, para garantir referências atuais.

A análise de conteúdo permitiu organizar e interpretar sistematicamente informações em fontes textuais. Segundo Mozzato e Grzybovski (2011), trata-se de técnica que exige dedicação e tempo do pesquisador, o qual deve se valer da criatividade e intuição para codificar categorias significativas.

DESENVOLVIMENTO

Evolução dos Modelos de Negócios

Modelos de negócios definem como as organizações criam, entregam e capturam valor. O *Business Model Canvas*, sugerido por Osterwalder e Pigneur (2011), tornou-se referência na modelagem de negócios, mas novas abordagens têm emergido com o avanço da digitalização. Deus e Pereira (2021) destacam que, na era digital, há uma tendência de migração para modelos baseados em plataformas, serviços e dados.

Deus e Pereira (2021) observam que em plena era de transformação digital, as organizações necessitam melhorar os contornos de criação de valor, alterando sua maneira de fazer negócios para se adaptar aos novos comportamentos dos clientes. Em outras palavras, modelos de negócio passaram a ser orientados a serviços e plataformas, visando personalização e escalabilidade. Modelos baseados em redes e economia compartilhada despontaram como tendências, pois permitem conectar múltiplos atores (por exemplo, marketplace e plataformas de mobilidade) e alavancar efeitos de rede. Nesse sentido, Hilali e Manouar (2019) destacam que os modelos de negócios digitais utilizam dados que possibilitam uma exploração mais eficaz do mercado, e que as plataformas digitais têm se tornado fundamentais nesse processo. Segundo Parker et al. (2019), uma plataforma é uma empresa que harmoniza interações inventivas de valor entre produtores e consumidores externos. Plataformas digitais permitem interações em rede,

escalabilidade e personalização de serviços utilizando-se da digitalização. É um paradigma que difere do modelo tradicional *pipeline* de valor linear, pois distribui a criação de valor em redes interconectadas de organizações, indivíduos e tecnologias, isto é, ecossistemas negociais.

Impactos da Transformação Digital nos Modelos de Negócios

Como vimos, a Transformação Digital vem afetando substancialmente os modelos de negócios. Martins et al. (2023) afirmam que a TD impacta produtos e processos, servindo como potente propulsor de inovação. Como enfatizam Ruggieri et al. (2018), entre os impactos identificados estão: novos padrões de consumo, novas fontes de receita, ênfase em dados e redefinição de processos internos.

Conforme Parker et al. (2019) mencionam, um dos impactos mais notáveis é a ascensão de novos modelos de negócio, que, ao contrário dos modelos tradicionais e lineares, conectam múltiplos atores e criam valor por meio de interações em rede. Por exemplo, no setor de mobilidade, os aplicativos de carona mudaram o modelo de receita: em vez de cobrar por serviço de táxi, as empresas usam comissões de plataforma sobre cada viagem, coletando dados sobre comportamento dos usuários. Rosa (2024) exemplifica também que incumbentes de telecomunicações viram receitas de voz tradicionais despencarem, pressionados por serviços digitais gratuitos, como *WhatsApp*, e por essa razão investem em parcerias com startups e em novos serviços baseados em tecnologia.

Internamente, organizações modificam suas estruturas, redefinindo processos: há crescente pressão para integrar TI ao negócio e para desenvolver uma cultura orientada a experimentação digital. Essa mudança de paradigma leva a um foco na gestão da inovação integrada, na qual a tecnologia e a estratégia se fundem para criar propostas de valor, segundo Martins et al. (2023). Ainda de acordo com Deus e Pereira (2021), a TD exige que as empresas repensem suas operações e a forma de interagir com *stakeholders*, adaptando-se a novos comportamentos de mercado e aos novos padrões de consumo.

Desafios na Implementação de Modelos de Negócios Digitais

Diante dos impactos, as organizações enfrentam diversos desafios na adoção da TD. Entre eles estão: ambiguidade conceitual, resistência cultural, falta de infraestrutura tecnológica,

ausência de lideranças digitais, baixa capacitação da força de trabalho e barreiras regulatórias (Munhoz et al., 2025; Martins et al., 2023).

Como alertam Martins et al. (2023), debates sobre TD e inovação ocorrem em trajetórias distintas, gerando ambiguidade conceitual, falta de clareza e consistência nas definições e entendimentos, o que dificulta a formulação de estratégias e a mensuração de resultados. Carvalho et al. (2021) também observam que a TD se difunde nas empresas mais rapidamente do que a própria pesquisa sobre ela, resultando em faltas de consistência, sendo em si um desafio para pesquisadores e gestores.

Mudança cultural é frequentemente citada como um desafio: colaboradores podem resistir à adoção de novas tecnologias e processos digitais. Munhoz et al. (2025) identificam que barreiras culturais e educacionais agravam a dificuldade de implantação da TD. Eles relatam também como fatores limitantes a falta por vezes de infraestrutura de tecnológica. Esses aspectos estruturais criam um ambiente mais turbulento para modelos de negócios digitais. Além disso, custos de investimento em tecnologia (como computação em nuvem e IA), a falta de liderança e competências alinhadas com a agenda digital também são embaraços comuns.

Além disso, conforme observado por Munhoz et al. (2025), questões regulatórias específicas podem afetar o ritmo de mudanças tecnológicas. A legislação brasileira impõe desafios significativos à TD, impactando diretamente os modelos de negócios. A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) (Lei nº 13.709/2018), embora essencial para a privacidade, exige que as empresas invistam em governança de dados e conformidade legal, o que pode aumentar os custos e a complexidade na implementação de projetos de TD. Paralelamente, o sistema tributário brasileiro, com sua notória complexidade, gera incertezas sobre a tributação de transações digitais e de novos modelos de negócios. A falta de clareza regulatória e a lentidão na atualização das leis para acompanhar a inovação tecnológica criam um ambiente de insegurança jurídica, limitando a agilidade e a experimentação, elementos cruciais para o sucesso da Transformação Digital.

Oportunidades Estratégicas para Inovação Organizacional

A digitalização oferece oportunidades para inovação organizacional por meio de: exploração de novos modelos de negócio baseados em plataformas; integração de dados e inteligência artificial na tomada de decisão; e parcerias estratégicas com *startups* e ecossistemas digitais (Deus & Pereira, 2021; Machado & Fialho, 2021). Esses fatores impulsionam vantagem

competitiva, agilidade e geração de valor centrada no cliente.

Uma das oportunidades mais salientadas é a exploração novos modelos de negócios em âmbito digital. Como analisam de Deus e Pereira (2021), o crescimento de modelos de negócios digitais vem destacando elementos como a experiência do cliente e a competitividade.

Outra oportunidade se refere à integração e análise de dados nos processos. Ao disponibilizar sistemas digitais, as organizações acumulam enormes volumes de dados (Big Data). O tratamento desses dados, por meio de análise avançada e inteligência artificial, pode levar à otimização de processos, à identificação de novas demandas e à personalização de ofertas. No contexto estudado, Ruggieri et al. (2018) enfatizam que empresas precisam valorizar o tratamento dos dados em seus negócios para criar vantagem competitiva. Assim, empresas que investem em tomada de decisão baseada em dados conseguem inovar produtos e serviços de forma contínua.

Além disso, como indicam estudos de caso no âmbito da parceria corporativa, a TD estimula colaborações estratégicas. Rosa (2024) descreve que empresas incumbentes vêm formando parcerias com *startups* para compensar diferenças de agilidade e explorar novas oportunidades digitais. Essas parcerias, incluindo *joint ventures* tecnológicas, permitem que organizações tradicionais adquiram experiência em inovação e desenvolvam rapidamente novos negócios sem partir do zero.

Conforme Machado e Fialho (2021), ao fomentar processos com ferramentas digitais, as empresas ganham celeridade e maior capacidade de resposta às mudanças de demanda, o que pode elevar sua capacidade inovativa e lucratividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de seu grande potencial inovador, a TD enfrenta barreiras significativas que limitam sua implementação efetiva. Desafios como resistência à mudança, falta de infraestrutura tecnológica adequada, défices de qualificação profissional e obstáculos regulatórios exigem posturas organizacionais proativas. Nesse contexto, destacam-se como fundamentais o investimento em liderança digital, a promoção de uma cultura voltada à experimentação e à aprendizagem contínua, bem como o desenvolvimento de competências analíticas.

Por outro lado, o ambiente digital contemporâneo oferece inúmeras oportunidades estratégicas. Tecnologias emergentes, uso intensivo de dados e redes colaborativas permitem a

criação de propostas de valor mais flexíveis, personalizadas e escaláveis. Organizações que conseguem combinar visão estratégica com capacidade de adaptação tendem a construir vantagens competitivas sustentáveis em um mercado em constante transformação.

Conclui-se, portanto, que a transformação digital não se limita a uma mudança tecnológica, mas representa uma alavanca poderosa para a inovação organizacional. A superação de seus desafios exige a articulação sinérgica entre pessoas, processos e tecnologia. Como agenda de pesquisa futura, sugere-se o aprofundamento em estudos empíricos setoriais, bem como investigações voltadas à mensuração da inovação digital, à governança de dados e às implicações éticas e políticas da digitalização.

REFERÊNCIAS

- Deus, A. L., & Pereira, F. C. M. (2021). Modelo de negócios plataforma: dimensões e tendências. *Múltiplos olhares em ciência da informação*. <https://cip.brapci.inf.br/download/170996>
- Gil, A. C. (1999). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.
- Hilali, W. E., & Manouar, A. E. (2019). Digital business models: definitions, drivers and new trends. In *Proceedings of the 4th International Conference on Smart City*. <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3368756.3368964>
- Machado, A. de B., & Fialho, F. A. P. (2021). Transformação digital e gestão do conhecimento: instrumentos para gestão estratégica nas organizações. *Revista Panorâmica*. <https://periodicoscientificos.ufmt.br/revistapanoramica/index.php/revistapanoramica/article/view/1336/19192494>
- Martins, L. D., Athanazio, R. C. S., Franco, G. P., dos Santos Paes, A. C., & Bagno, R. B. (2023). Sistema da gestão da inovação e transformação digital: em busca de uma abordagem integrada. *Revista Brasileira de Inovação*. <https://doi.org/10.20396/rbi.v22i00.8669375>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731–747. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552011000400010>
- Munhoz, V. T., Campos Tescari, F. C., de Castro Moura Duarte, A. L., & Ramos, C. (2025). Os desafios da transformação digital em empresas do agronegócio brasileiro. *Revista Gestão & Tecnologia*. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i3.3102>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Alta Books, 300
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2019). *Plataforma: a revolução da estratégia*. Alta Books.

- Ruggieri, R., Ferrari, A., Rigamonti, E., Begliarotti, L., & Maggioni, E. (2018). The impact of digital platforms on business models: an empirical investigation on innovative start-ups. *Management & Marketing*.
https://www.researchgate.net/publication/330681585_The_impact_of_Digital_Platforms_on_Business_Models_An_empirical_investigation_on_innovative_start-ups
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>